



Руководство по планированию **проекта**



Содержание

Руководство по планированию проекта	3
Сокращения	4
В центре внимания - права человека	5
Модель конечных результатов Forum Syd.....	13
Планирование: от идеи к проекту	14
Анализ: заложить основы проекта	16
Пример: Дерево проблем.....	21
Формулирование целей.....	23
Планирование видов деятельности и ресурсов.....	26
Мониторинг результатов и извлеченные уроки.....	30
Оценка рисков.....	35
Приложение: Пример таблицы целей и рисков	38

Руководство по планированию проекта

Введение

В данном руководстве рассматриваются ключевые аспекты планирования проектов в рамках подхода на основе прав человека. В материалах используется многолетний опыт Forum Syd по поддержке организаций гражданского общества в их проектной работе по всему миру.

Мы надеемся, что структура этого руководства, сочетающая в себе теорию и практику, будет способствовать поиску вашего собственного пути к пониманию и применению подхода на основе прав человека.

Мы благодарим наших коллег и партнеров за ценный опыт, советы и живые дискуссии, из которых выросло это руководство.

Авторы: Лана Виллебранд и Лиза Тистедт,
координаторы проектов Forum Syd. Графическое
оформление: Мартина Андерссон. Фотограф:
Кристоффер Йельмарссон.
Март 2015 г.

Сокращения

SvEO данное сокращение расшифровывается как *Svensk Enskild Organisation* и обозначает шведскую некоммерческую организацию, фонд или организацию диаспоры, не ставящую перед собой коммерческие цели и способствующую демократическому развитию общества на основе принципов достоинства и ценности человеческой личности, равных прав мужчин и женщин. Головной офис SvEO должен находиться в Швеции, а в ее уставе или учредительном документе должно быть указано, какой деятельностью она занимается, а также каким образом было избрано правление или администрация фонда. SvEO должна быть зарегистрирована в Швеции, а также иметь собственный регистрационный номер.

LEO расшифровывается как *Lokal Enskild Organisation* и обозначает местную организацию-партнера, которая следует законодательству страны, в которой она находится и зарегистрирована.

В центре внимания - права человека

FORUM SYD ОКАЗЫВАЕТ финансовую поддержку организациям гражданского общества, работающим над тем, чтобы сделать права человека всеобщим достоянием. В этой работе используется подход к сотрудничеству в целях развития, основанный на правах человека (Human rights-based approach, HRBA).

Данный подход опирается на Всеобщую декларацию прав человека и соответствующие договоры и конвенции.

Подход на основе прав человека, или правозащитный подход, активно используется всеми акторами (участниками) в сфере сотрудничества в целях развития, начиная от ООН и до небольших местных организаций. Если вы хотите расширить свои знания об этом подходе, воспользуйтесь справочными материалами,

которые в большом количестве есть в свободном доступе.

В данном руководстве мы перечислили основные аспекты подхода на основе прав человека, которые наиболее полезны в процессе планирования проекта. Мы надеемся, что наше руководство положит начало дискуссии в вашей организации о том, как вы понимаете подход на основе прав и как вы применяете его на практике в вашем контексте.

Если вы только начинаете работу в этом направлении и чувствуете, что вам трудно воспринять все эти аспекты сразу, сосредоточьтесь на нижеприведенных вопросах и постарайтесь ответить на них. Если у вас уже большой опыт работы в области прав человека, то мы предлагаем вам воспользоваться нашим списком

в качестве справки, чтобы убедиться, что ни один важный момент в планировании не пропущен.

Способствует ли ваш проект улучшению доступа к правам человека?

Forum Syd считает, что бедность имеет структурные причины, связанные с неравным распределением власти, ресурсов и безопасности. Бедность связана также с ограничением прав, дискриминацией и отсутствием возможностей для человека оказывать влияние на свою жизнь. В нашей работе мы используем подход на основе прав человека, так как он предоставляет наиболее мощные инструменты для выявления структурных причин бедности и, как следствие, достижения долгосрочных изменений.



Работа в рамках подхода на основе прав человека тесно связана с работой по развитию демократии. Достоинство каждого человека защищено универсальными правовыми гарантиями, закрепленными в международной системе прав человека. На практике эта система применяется посредством принципов равенства, соучастия, подотчетности и прозрачности. Демократия как форма правления строится на четких обязательствах правительств соблюдать, защищать и осуществлять права человека в их полноте: политические права и свободы, социальные, экономические и культурные права.

Когда эти основные принципы отсутствуют или не соблюдаются (как при авторитарных режимах), демократия ограничивается своим чисто формальным выражением через наличие выборной системы, всеобщего избирательного права и основных гражданских прав. Возможность людей влиять на свое положение уменьшается, так же как и в ситуации структурно обусловленной бедности. Защита достоинства, доступ к ресурсам и обеспечение гарантий безопасности для меньшинств и других социально незащищенных групп населения также оказывается под угрозой.

Поэтому Forum Syd считает, что именно через работу с правами человека мы можем как достичь сокращения бедности, так и способствовать развитию функционирующих демократических систем.

Не все нарушения прав человека могут быть устранены сразу и в отношении всех людей в рамках вашего проекта, ограниченного в ресурсах и времени. Из формулировки цели

должно быть ясно, ситуацию с каким правом /какими правами человека вы закладываете в основу вашего проекта.

Как вы понимаете связь между правообладателями и носителями обязанностей в рамках вашего проекта?

Для того, чтобы ваш проект соответствовал подходу на основе прав человека, недостаточно просто сослаться на какое-либо из прав, например, право на образование. Важно понимать взаимосвязь между теми, кто обладает этим правом, и теми, кто несет ответственность за его осуществление. Эти две группы акторов называются обладателями прав и носителями обязанностей.

Когда вы работаете с государством как основным носителем обязанностей, важно помнить, что понятие о правообладателе не ограничивается только гражданами. Например, такие группы как мигранты, беженцы, представители коренных народов, формально не имеющие гражданства, также являются правообладателями, по отношению к которым государство также несет обязанности.

В соответствии с международно-правовыми нормами в области прав человека, основным носителем обязанностей является государство. На всех уровнях, начиная от местного, регионального и заканчивая национальным, государство наделено официальными полномочиями и несет ответственность за изменение тех структур и институтов, которые

вступают в конфликт с его обязательствами обеспечить доступ к правам человека для для своего населения. Государство также несет ответственность принять необходимые меры по изменению имеющихся установок, традиций и культурных норм, которые не совместимы с нормами, закрепленными в международных гарантиях прав человека.

Ответственность за соблюдение прав человека и сотрудничество с государством в его усилиях по осуществлению прав человека также касается и негосударственных субъектов, например, международных организаций, сми, школьной системы, родителей (в рамках Конвенции о правах ребенка), религиозных лидеров и других неформальных структур власти.

Не всеми государствами ратифицированы существующие конвенции о правах человека. Более того, национальное законодательство часто вступает в конфликт с системой гарантий прав человека. Государство может активно вмешиваться в осуществление некоторых прав: например, во многих странах гомосексуализм является противозаконным, хотя конвенции гарантируют каждому индивиду право решать вопрос о собственной сексуальности. Работа на основе прав человека выявляет эти несоответствия и конфликты и стремится установить конструктивные отношения между правообладателями и носителями обязанностей для их решения.

Имейте в виду, что при выборе основных целевых групп вашего проекта, вы можете встретить сопротивление или поддержку как со стороны правообладателей, так и со стороны носителей обязанностей.

Как вы рассматриваете широкий контекст при планировании желаемых изменений?

Работать в рамках подхода на основе прав человека означает, что вы понимаете и можете описать, как в обществе распределены власть, возможности и ресурсы, чтобы выбрать стратегические целевые группы для вашего проекта.

- Кто имеет власть и исполняет обязанности, необходимые для изменения ситуации в отношении правообладателей, чтобы их потребности были удовлетворены в долгосрочной перспективе?
- Как эти потребности закреплены в соответствующих конвенциях о правах человека?
- Какие возможности есть у правообладателей требовать соблюдения своих прав, индивидуально или в рамках гражданского общества?
- Какова способность носителей обязанностей и других субъектов, на которых лежит обязанность обеспечивать права человека, реагировать на эти требования и выполнять свои обязательства?

Шведская организация, работающая в сфере международного развития, должна иметь очень четкое представление о своей собственной роли и задаче в отношении своих местных партнеров и местного общества.

Подобные вопросы помогут вам выявить формальных и неформальных участников, действия которых могут повлиять на соотношение сил между носителями обязанностей и обладателями прав.

Если на местном уровне носители обязанностей и гражданское общество слабы, то работа по развитию, возможно, потребует осуществления необходимых услуг по удовлетворению основных потребностей человека: в пище, воде, умении читать и писать и т.д. Методом работы на основе прав в этом контексте станет подготовка соответствующих сторон к принятию на себя соответствующих обязательств. Однако речь здесь также идет о способе предоставления данных услуг, например, необходимо убедиться, что правообладатели включаются и активно участвуют в процессе развития и оказывают на него влияние.

Как вы понимаете роль вашей организации как субъекта гражданского общества?

Гражданское общество имеет много различных функций, которые оно может исполнять по отношению к правообладателям и носителям обязанностей. Гражданское общество охватывает большое число групп, сетей и организаций, каждая из которых может иметь различные отношения с правообладателями, интересы которых они представляют и защищают.

В некоторых странах гражданское общество имеет возможность действовать, влиять на принятие решений, и признано носителями обязанностей в качестве партнера по развитию. Другие государства или международные субъекты ограничивают пространство для уча-

стия гражданского общества и его способность влиять на развитие исходя из системы прав человека.

Какие отношения с правообладателями и носителями обязанностей сложились у вашей организации? Нашли ли вы на местном или международном уровне партнеров, поддерживающих вас в вашей работе? Чему ваша организация, как субъект гражданского общества, должна научиться, чтобы оставаться значимым и эффективным участником процесса перемен?

Организации гражданского общества иногда трактуют свою связь с правами человека, беря на себя ответственность государства по обеспечению социальных услуг для какой-либо маргинализованной группы населения. Это может на какое-то время уменьшить тяжесть последствий нарушения соответствующих прав человека (например, права на чистую воду, права на образование). Тем не менее, в долгосрочной перспективе отношения между правообладателями и носителями обязанностей будут оставаться несбалансированными. Правообладатели по-прежнему не смогут самостоятельно отстаивать свои права, а носители обязанностей будут поддерживать неэффективные структуры и институты. Возможная финансовая зависимость от международных доноров для предоставления социальных услуг еще больше ослабит как местное гражданское общество, так и государство, так как это делает их подотчетность перед внешними субъектами сильнее, чем перед собственными гражданами.

Являются ли ваши отношения с правообладателями четкими и ясными?

Подход на основе прав призван повысить способность человека отстаивать свои права. Это делается самими правообладателями или группой лиц/организацией гражданского общества, которые получили от целевой группы мандат на защиту своих прав. Участие, прозрачность и борьба с дискриминацией являются красной нитью каждого проекта.

Важно показать, что ваш проект имеет четкую связь с правообладателями, даже если вы решили работать с иными акторами изменений: носителями обязанностей или гражданским обществом. Этапы планирования, мониторинга и оценки проекта являются теми контрольными моментами, когда правообладатели должны включаться в проект.

Следует ли вы внутри вашей собственной организации принципам соучастия, прозрачности и борьбы с дискриминацией?

Проверили ли вы, что ваши цели и подход к работе согласуются с принципом равноправия?

Известно, что женщины как группа чаще, чем мужчины, не допускаются или имеют ограниченный доступ к власти, ресурсам и безопасности. Вот почему нет иного способа сократить уровень бедности и укрепить демократию, как только гарантировать, что равноправие между женщинами и мужчинами не просто слова, а естественная составная часть всех наших мыслей и поступков. Чтобы добиться этого, необходимо вовлекать мужчин в процесс изменений так же активно, как и женщин.

Иными словами, сделать гендерное равенство основным направлением проекта (gender mainstreaming) значит убедиться в том, что все составные части проекта, также как и все процессы – от планирования до оценки, были разработаны с учетом их влияния на ситуацию и возможности женщин и мужчин. Чтобы этого добиться, необходимо обладать полнотой информации и иметь хорошее знание целевых групп.

С точки зрения прав человека, **гендерное равенство** гарантирует девочкам и мальчикам, женщинам и мужчинам равные права, возможности, обязанности, а также право влиять на свою собственную жизнь.

Если цели проекта не были сформулированы на основе анализа, учитывающего соотношение власти между мужчинами и женщинами, то это может в неблагоприятном случае привести к тому, что проект сделает местную ситуацию хуже, чем она была до вмешательства.

Учитывает ли ваша организация вопросы гендерного равенства при планировании своего организационного процесса? Например, имеют ли женщины и мужчины равный доступ к процессу принятия решений в руководящих органах (на годовом собрании, заседании рабочих групп и т.д.)? Есть ли у вас план действий по улучшению ситуации и гендерному мониторингу?

Наличие стратегии по работе с вопросами гендерного равенства важно для того, чтобы

проект соответствовал подходу на основе прав человека. Тем не менее, если вы хотите способствовать укреплению гендерного равенства, вам необходимо также формулировать конкретные цели. Без постановки конкретных целей возникает опасность того, что вопросы гендерного равенства уйдут на второй план, а связанные с ними мероприятия превратятся в мероприятия для галочки.

Гендерное равенство и разнообразие

Ни женщины, ни мужчины не являются однородными группами. Дискриминация по признаку пола взаимосвязана с другими социальными категориями, такими как сексуальная ориентация, возраст, гендерная идентичность, гендерное самовыражение, этническая принадлежность, класс, инвалидность и религиозные убеждения. Каждая женщина и каждый мужчина принадлежат одновременно к разным социальным группам, и могут в одно и то же время и в различной степени подвергаться притеснению и пользоваться привилегиями. Например, женщина с инвалидностью не будет обладать такими же возможностями, как женщина без инвалидности на рынке труда, однако обе женщины могут дискриминироваться относительно выбора определенных профессий.

Обладает ли ваша организация достаточным потенциалом, чтобы проанализировать собственные силу и слабость и сформулировать

конкретные цели для организационного развития?

Планируете ли вы вашу работу с учетом устойчивого использования природных ресурсов?

Последствия изменения климата и неустойчивого использования природных ресурсов подвергают еще большей угрозе и так неравные властные отношения между мужчинами и женщинами. В большинстве стран женщины в целом менее представлены во властных структурах, ответственных за принятие решений и связанных с контролем над доступом и использованием природных ресурсов.

Forum Syd согласен с определением **устойчивого развития**, данным в Рио-де-Жанейрской декларации по окружающей среде и развитию 1992 года, в которой право на развитие учитывает удовлетворение потребностей нынешнего и будущих поколений. Устойчивое использование природных ресурсов включает социальное, экономическое, экологическое и культурное развитие в долгосрочной перспективе.

С точки зрения прав человека, невозможно поддерживать и поощрять устойчивое развитие общества без сознательной концентрации внимания на управлении и доступе к природным ресурсам.

Гражданское общество играет важную роль в изменениях, когда дело доходит до возложения на различных носителей обязанностей

ответственности за принятие решений и нормативно-правовой базы в отношении устойчивого использования природных ресурсов. Но и вы в рамках ваших организаций отвечаете за то, чтобы реализация ваших проектов не оставляла за собой чрезмерно тяжелый экологический отпечаток.

Происходит ли в вашей организации обсуждение процесса развития и относящихся к нему проблем в связи с изменением климата и неустойчивого использования природных ресурсов? Есть ли у вас план действий по изменению вашего собственного подхода к использованию ресурсов внутри организации? Имеет ли ваша организация достаточный потенциал для работы с более устойчивым использованием природных ресурсов в проектной работе?

Ваш проект является частью модели конечных результатов Forum Syd

Forum Syd является некоммерческой, нерелигиозной и неполитической организацией. Наше видение - справедливый и устойчивый мир, в котором все люди имеют возможность влиять на изменения. Это видение представляет собой описание идеального мира, каким мы хотели бы его видеть. Мы разделяем эту концепцию или подобные ей со многими организациями, нашими единомышленниками. Когда люди используют и развивают демократию, совместные ресурсы распределяются более справедливым образом и масштабы бедности снижаются. Это происходит, когда люди объединяют усилия, чтобы отстаивать свои права и расширять свои возможности с целью изменить свою жизнь. Поэтому работа Forum Syd нацелена на мобилизацию людей и



усиление гражданского общества.

Мы поддерживаем гражданское общество почти в 70 странах мира путем проведения наших собственных программ и финансирования проектов сотрудничества между местными организациями и их шведскими партнерами. Через свои региональные представительства Forum Syd также напрямую сотрудничает с местным гражданским обществом, участвуя в качестве партнера в совместных программах и финансируя проектную работу.

Forum Syd собирает примеры изменений во всех странах, где проводятся наши проекты, и доносит эти истории до сведения шведских налогоплательщиков: они являются крупнейшим актором, которому мы подотчетны. Посредством модели конечных результатов Forum Syd достижения вашего проекта станут составной частью этой всемирной истории перемен.

Forum Syd разработал модель анализа различных типов результатов (см. отдельную страницу). Мы считаем, что результатом проектной работы, основанной на правах человека, является изменение. Модель показывает, какие изменения должны произойти в каждой группе акторов. Мы проводим через всю модель ярко-желтую линию, чтобы показать нашу уверенность в том, что мы приблизимся к нашему видению посредством мобилизации и организации людей в рамках сильного, репрезентативного и легитимного гражданского общества. Мы указываем на то, что изменение в структурах, препятствующих всеобщему доступу к правам человека, требует изменений в установках и поведении, которые поддержи-

вают эти структуры неравенства.

Модель конечных результатов – это не точная наука, но хороший инструмент, позволяющий понять и систематизировать результаты различных видов проектной деятельности. Мы предоставляем модель в ваше распоряжение и надеемся, что это вдохновит вашу организацию искать ответы на следующие вопросы: Приведут ли наши действия к изменениям? Благодаря чему произошло изменение? Почему ничего не изменилось по завершению проекта? Надо ли нам пересмотреть наш подход? Можем ли мы достичь большего? Каковы бы ни были ваши выводы, данная модель поможет вам сформулировать реалистичные цели вашего проекта; а в заключительной стадии она поможет вам выявить и описать изменения, достигнутые вашим проектом.

Если мы сможем сделать это, то внесем совместный вклад в формирование справедливого и устойчивого общества, в котором каждый человек будет иметь возможность влиять на изменения в своей жизни.





Модель конечных результатов Forum Syd

РЕЗУЛЬТАТЫ

Напрямую связанные с мероприятиями (output)

ИЗМЕНЕНИЯ

В установках, поведении, отношениях и методах работы, которые можно связать с проведенными проектными мероприятиями (intermediate outcomes)

ИЗМЕНЕНИЯ

в структурах и процессах, в которые проект внес свой вклад - для чего, как правило, требуется взаимодействие между различными субъектами и факторами (outcomes)

Правообладатели

с фокусом на маргинализованные и уязвимые группы

Касат. вопросов прав человека, гражданского общества, гендерного равенства и устойчивого использования природных ресурсов

- **Информация** достигла адресатов
- Повышен **уровень знаний и информированности**

- **Установки/самооценка** правообладателей, в т.ч. касат. вопросов гендерного равенства и устойчивого использования природных ресурсов
- Измененное **поведение/возросшие способности** требовать соблюдения своих прав

- Возросло количественное /качественное **участие** в демократических процессах, процессах принятия решений и механизмах ответственности за соблюдением прав (например, участие в выборах)

Местные партнеры

Местное гражданское общество

Организации гражданского общества (ОГО), сети, свободно организованные группы

Касат. вопросов прав человека, гражданского общества, гендерного равенства и устойчивого использования природных ресурсов

Информация достигла адресатов

Повышен **уровень знаний и информированности**

Созданы условия, необходимые для эффективной работы в сфере прав человека

- Усилена **внутренней демократия и методы работы**
- Укреплен **тематический-стратегический потенциал** (для проведения кампаний, лоббирования, мониторинга, коммуникации, влияния на законодательную деятельность)
- Укреплен **административный потенциал**
- больше **сетевого взаимодействия/networks/новые общественные площадки** (new forums)
- возрос **уровень организованности** целевых групп/больше **членов** в ОГО

- Усилено **влияние целевых групп** в гражданском обществе
- Возросла **легитимность и репрезентативность** ОГО/сетей
- Возросло количественное/качественное **участие** в демократических процессах, процессах принятия решений и механизмах ответственности за соблюдением прав

Носители обязанностей

(Государство, правительство и лица, уполномоченные принимать решения местного уровня и др.)

Другие субъекты

гражданское население, средства массовой информации, здравоохранение, школьная система и др.

Касат. вопросов гендерного равенства, устойчивого использования природных ресурсов и доступа правообладателей к их правам

- **Информация** достигла адресатов
- Повышен **уровень знаний и информированности**

- **Установки/Ценности**, Касат. вопросов гендерного равенства, устойчивого использования природных ресурсов и доступа правообладателей к их правам
- **Праксис/поведение**, Касат. вопросов прав человека, гендерного равенства, устойчивого использования природных ресурсов

- **Толкование** законов
- **Применение** законов
- **Поправки** в законах
- **Формальные структуры и процесс реформ** предоставляют возможность для демократического участия (включая механизмы ответственности за соблюдением прав)

Ресурсы и мероприятия

ВИДЕНИЕ

Планирование: от **идеи** к проекту

Что является характерными чертами проекта? Проект ограничен во времени, ставит конкретные цели и имеет собственный бюджет, отдельный от общих бюджетов организаций-исполнителей.

Проект всегда начинается с идеи. Первоначальная идея часто формулируется как нечто, что организация хочет *сделать* (провести семинары, турнир по футболу, рекламную кампанию на радио, построить школу и т.д.). Тем не менее, важно:

1. *Отступить на несколько шагов и посмотреть на контекст.*
2. *Выявить основную проблему.*
3. *Сосредоточиться на том, какое изменение*

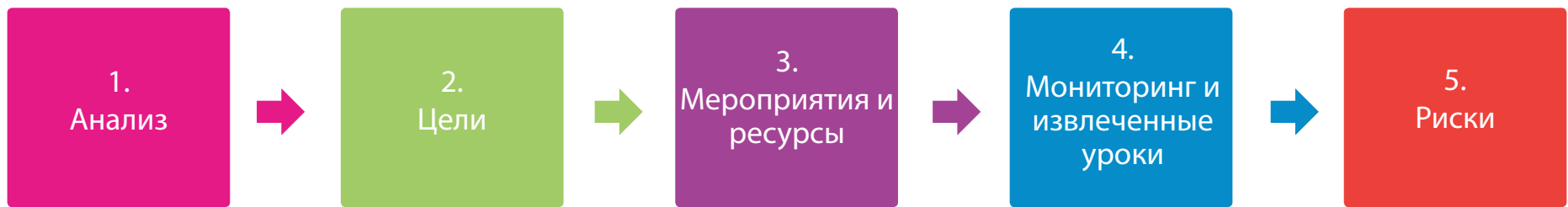
вы хотите достигнуть, а не на том, чем вы непосредственно хотите заниматься.

Хорошим способом работы с проектом является создание команды проекта. Команда проекта должна состоять из руководителей проекта, других членов организации, задействованных в проекте и, если возможно, представителей от целевой группы. Если проект реализуется двумя партнерскими организациями (иногда их бывает больше), важно, чтобы все организации принимали участие в процессе планирования.

Метод планирования проекта, который использует и рекомендует Forum Syd, основан на логико-структурном подходе (LFA). Логико-структурный подход используется

в большинстве организаций гражданского общества и является общепринятым международным инструментом планирования, мониторинга и оценки проектов и программ. Если вас интересует дополнительная информация о логико-структурном подходе, мы рекомендуем ознакомиться с публикацией Sida «*Логико-структурный подход (LFA)*», вышедшей в 2003 г. или другими материалами, которые также есть в свободном доступе.

Мы решили сосредоточиться на пяти этапах логико-структурного подхода, которые помогут вам при планировании проекта. В данном руководстве вы найдете объяснения каждого этапа и конкретные примеры того, как они могут быть использованы на практике:



1.

Анализ: заложить основы проекта

КАК ВЫ УЖЕ прочитали в главе 1, все проекты, финансируемые Forum Syd, должны использовать подход на основе прав человека. Это определяет планирование проекта, его реализацию, мониторинг и оценку. Важными принципами подхода на основе прав человека, которые нужно иметь в виду на данном этапе, являются участие правообладателей и укорененность проекта в локальном контексте.

Проект должен опираться на анализ:

- контекста;
- различных акторов (заинтересованные стороны), на которых влияет проблема, и которые могут влиять на проблему;
- конкретной проблемы или ситуации, на изменение которой направлен проект.

Анализ всегда должен быть первым шагом в планировании проекта. После того как вы сделали анализ контекста, акторов и проблемы, вы сможете сформулировать желаемые изменения.

Чтобы анализ получился действительно полезным, он должен учитывать перспективы, опыт, знания и пожелания различных групп. Это поможет вам составить полную картину ситуации. Обратите особое внимание на те группы, которые часто исключаются (явная или неявная дискриминация), чье мнение часто не учитывается или кто не привыкли высказывать свое мнение.

Пример планирования проекта на основе прав человека

Идея проекта

LEO, общественная организация в Кении, поддерживает тесные контакты с другими общественными организациями в одном из регионов страны. LEO стало известно, что в городе X имеет место очень высокий уровень отсева девочек из средней школы. С LEO связалась женская группа взаимопомощи из города X, которая интересовалась, может ли LEO сделать что-то, чтобы изменить эту ситуацию. Группа взаимопомощи состоит из женщин, работающих в сельском хозяйстве и живущих в городе и в его пределах. Некоторые из них имеют детей-школьников. Уровень отсева учащихся из школ достаточно высокий в близлежащих городах, но самый высокий показатель в городе X.

LEO и ее шведская партнерская организация ранее работали над вопросами, связанными с гендерным равенством, а также с сексуальным и репродуктивным здоровьем и защитой прав (SRHR) в более крупном городе, неподалеку от города X. Чтобы узнать больше о ситуации и иметь возможность запланировать новый проект, SvEO подала заявку на предварительное исследование, которая была одобрена Forum Syd. Таким образом, SvEO вместе с LEO и членами женской группы взаимопомощи будут в течение двух недель проводить анализ контекста, задач и акторов, чтобы на базе полученной информации сформулировать цели, определить необходимые мероприятия и ресурсы, а также решить, как будет проводиться мониторинг и оценка нового проекта. При планировании будут также максимально использованы уроки, извлеченные из предыдущих проектов. Результатом предварительного исследования станет практически готовая проектная заявка для подачи в Forum Syd.

Пример планирования проекта даст вам возможность проследить, как организации в Кении шаг за шагом развивали свою проектную идею. Пример показывает, как шел рабочий процесс (П) и к каким выводам (В) организации пришли на каждом этапе.

П = Рабочий процесс **В** = Выводы

Анализ контекста

При планировании проекта необходимо иметь четкое представление о контексте, в котором он будет реализован. Анализ контекста рассматривает *общую ситуацию, сложности и предпосылки* в регионе, где будет реализовываться проект: например, по отношению к социальной, политической, религиозной, культурной и экономической ситуации. Важно также узнать, какое национальное законодательство и какие права человека имеют непосредственное отношение к вашему проекту.

Анализ контекста не должен быть слишком широким. Вы должны все время ориентироваться на регион реализации проекта, а также на вопросы, с которыми хотите работать. Используйте уже имеющиеся источники, например, официальную статистику, отчеты, исследования и т.д. в дополнение к собственному опыту и информации, полученной в ходе предыдущей работы.

Совет! Обобщите анализ контекста и анализ акторов помощью рисунка на большом листе бумаги. Это простой способ визуализации контекста и хорошее упражнение для всех участников команды.

Обратите также внимание на контекстуальные аспекты, которые, как вам могло показаться вначале, не имеют отношения к вашему проекту. Например, во многих районах, где реализуются проекты, поддерживаемые Forum Syd, употребление алкоголя и наркотиков и связанная с этим проблема насилия в семье является значительной помехой для процесса развития и сокращения уровня бедности. Или другие аспекты, такие как ВИЧ и СПИД, оказывающие разрушительное влияние на жизнь правообладателей, а также общества в целом*.

* Узнайте больше о том, как употребление алкоголя препятствует процессу развития, на сайте Международного Института IOGT-НТО.

Пример анализа контекста

Р

Учитывая идею проекта, LEO собрала статистику из школы, суда и полиции, научно-исследовательские отчеты из соседнего университета и провела встречи с местными организациями гражданского общества до начала предварительного исследования и встречи с шведскими партнерами. В первый день руководители проекта от SvEO и LEO и один представитель от женской группы взаимопомощи ознакомились с материалами и начали рисовать на бумаге контекст, основные проблемы и предпосылки проекта. Ниже приводится краткое изложение основных моментов, которые организация посчитала актуальными для основной направленности проекта. Это также представлено на рисунке контекста (фото 1).



Фото 1. Рабочие инструменты команды проекта.

Организации обратились к соответствующим конвенциям, касающимся права на образование и прав женщин. Они также рассмотрели, какие конвенции были ратифицированы Кенией. Далее они выяснили, какие законы посвящены образованию и борьбе с гендерным насилием, а также кто является соответствующими носителями обязанностей в этом регионе. Они сделали вывод, что существуют законодательные акты, призванные поддержать проект, направленный на то, чтобы как можно больше девочек оканчивали среднюю школу.

Коррупция является сильным препятствием для полноценного социального обслуживания населения в этом регионе. Местная клиника плохо оборудована и не имеет достаточно ресурсов.

Большинство жителей города X и его окрестностей заняты в малых фермерских хозяйствах и малом бизнесе. Сельскохозяйственный сектор наиболее страдает от засухи и наводнений, и большинство работников не имеют регулярного дохода.

По словам членов женской группы взаимопомощи и местных общественных организаций, работающих с профилактикой ВИЧ/СПИДа, широко распространено гендерное и сексуальное насилие, но это не является темой открытого обсуждения. Известны только несколько случаев сексуального и гендерного насилия, о которых было сообщено в полицию, и еще меньше случаев, когда виновники были привлечены к судебной ответственности. Согласно разным источникам, широко распространено сексуальное насилие над девушками. По сообщениям, несколько случаев сексуального насилия в отношении девочек имели место в школе со стороны как одного из учителей, так и мальчиков, посещающих школу. По оценкам организаций гражданского общества, гендерное насилие связано с высоким уровнем потребления алкоголя среди мужчин.

Местная полиция не имеет ни потенциала, ни знаний о том, как надо работать со случаями гендерного и сексуального насилия.

В

Как показали интервью, проведенные LEO до предварительного исследования, значительное число девочек бросают школу из-за беременности.

В городе X только одна средняя школа. Она была построена одной из международных неправительственных организаций 20 лет назад, и в настоящее время является государственной. Школа была рассчитана на 50 учеников, сейчас ее посещают 225 детей, однако школьное оборудование остается прежним (в том числе, санузлы).

Река, которая является повседневным источником питьевой воды, в последние несколько лет то пересыхала, то уровень воды в ней поднимался, приводя к непредвиденным наводнениям. Следствием этого является, например, то, что во время засухи девочки не идут в школу, а помогают дома носить воду из колодца, который находится на расстоянии 4 км от города. Некоторые девочки после этого не возвращаются в школу, потому что пропустили слишком много учебного времени.

Через город проходит большая дорога, которая ведет к близлежащему более крупному городу в 17 км от него. Многие девочки, бросившие школу, а также мальчики, отправляются туда, чтобы найти работу.

В городе есть довольно крупная община пятидесятников и мусульманская община. Религиозные лидеры имеют большое влияние на жителей города относительно моральных ценностей и норм и имеют возможность стать влиятельными акторами изменений.

Анализ акторов (анализ заинтересованных сторон)

Акторы, которых необходимо включить в ваш анализ - это группы или отдельные лица, оказывающие *прямое или косвенное влияние* на проблему или *затрагиваемые* данной проблемой. Речь идет о соответствующих группах правообладателей, носителей обязанностей, организациях гражданского общества и других акторах, таких как сми, религиозные общины и др, а также вас самих – вашей организации и ваших партнерах.

Полезно задать себе следующие вопросы: Какие группы или индивиды обладают властью, чтобы повлиять на изменение ситуации? Кто является носителями обязанностей? Кто является правообладателями? Существуют ли другие организации гражданского общества, работающие с этой же проблемой и, возможно, заинтересованные в сотрудничестве? Существуют ли какие-либо группы или отдельные лица, которые могут не согласиться принять изменения, являющиеся целью вашего проекта?

Здесь вы можете использовать *Модель Конечных Результатов Fogum Syd* (на странице 13), чтобы убедиться, что вы включили в свой анализ различные типы акторов.

Не все идентифицированные акторы должны быть включены в проект в качестве целевых групп. Вместо этого, вы должны сделать стратегический выбор целевых групп, исходя из того, к каким изменениям вы хотите, чтобы ваш проект мог привести.

Мы рекомендуем вам разделить выявленных акторов на группы, например, как *сторонников, колеблющихся и скептиков*. Сторонники - это те, кто поддерживают изменения, которых вы стремитесь достичь в своем проекте. Колеблющиеся - те, кто еще не определился, или их позиция неясна. Скептики - те, кто против изменений. Такая классификация поможет вам выбрать, с какими группами проводить работу, и каким образом ее организовать.

Пример анализа акторов

Р

Участники семинара составили список всех акторов, которые оказывают влияние и которых затрагивает выявленная проблема, касающаяся отсева девочек из средней школы в городе X. Они также проанализировали, какое влияние оказывают разные группы, какому влиянию они подвергаются сами, и какова вероятность того, что они положительно отнесутся к изменению, являющемуся целью проекта. Они классифицировали акторов как колеблющихся, скептиков и сторонников (floaters, blockers, supporters). В составе большинства групп будут представители всех этих категорий, и участники определили конкретных лиц, на которых они собрались нацелить мероприятия в рамках проекта. Выявив акторов или заинтересованные стороны, ЛЕО и SvEO смогут решить, с кем из них необходимо поговорить более детально, чтобы убедиться в правильности выбранного направления работы.

В

- Полиция
- Местные носители обязанностей (на областном уровне)
- Руководство и сотрудники школы
- Учителя
- Родители (детей посещающих и не посещающих школу)
- Судебная власть (ближайший суд региона)
- Персонал местной клиники
- Религиозные лидеры (имам и священники)
- Дети школьного возраста (мальчики и девочки, в том числе те, кто бросил школу)
- Сми (местные журналисты, другие представители региональных и общенациональных сми).
- Организации гражданского общества, работающие в данном регионе (две женские группы взаимопомощи, из которых одна работает активно, пять не очень активных молодежных групп, две крупные неправительственные организации, реализующие проекты, направленные соответственно на микрокредитование и профилактику ВИЧ/СПИДа)

Анализ проблемы

Цель анализа состоит в определении основной проблемы, ее причин и последствий. Анализ проблемы всегда должен быть связан с *правами человека*. Существует много проблем и ситуаций, в которых права человека не соблюдаются. Речь может идти о ситуациях, связанных например, с предоставлением медицинской помощи, доступом к образованию и свободой выражения мнений.

Начните с коллективного обсуждения конкретных проблем, которые существуют в регионе, где будет проводиться проект. Определите вместе с соответствующими акторами, что является *основной проблемой*, решению которой может способствовать ваша организация.

Причина является ответом на вопрос *почему*, а именно, что привело к появлению проблемы. Как правило, причиной возникновения проблемы являются несколько факторов. Вам надо подумать о том, как они связаны между собой, и выявить основные. Важно также установить, кто является носителем обязанностей, на ком лежит ответственность за принятие надлежащих мер.

Проект реализуется в целях изменения проблемы или ситуации, в которых нарушаются права человека. Именно это Forum Syd называет **проблемой**.

Последствия описывают то, к чему приводит проблема. Они укрепляют аргументы в пользу необходимости проекта. Отличить причины от последствий бывает не так просто, но важно убедиться в том, что вы нацелены на причины для решения проблемы, а не последствия. Таким образом вы внесете свой вклад в осуществление долгосрочных изменений.

Лучший способ структурирования проблемы, причин и последствий - построение *дерева проблем* (см. отдельную страницу).

Пример анализа проблемы

Р

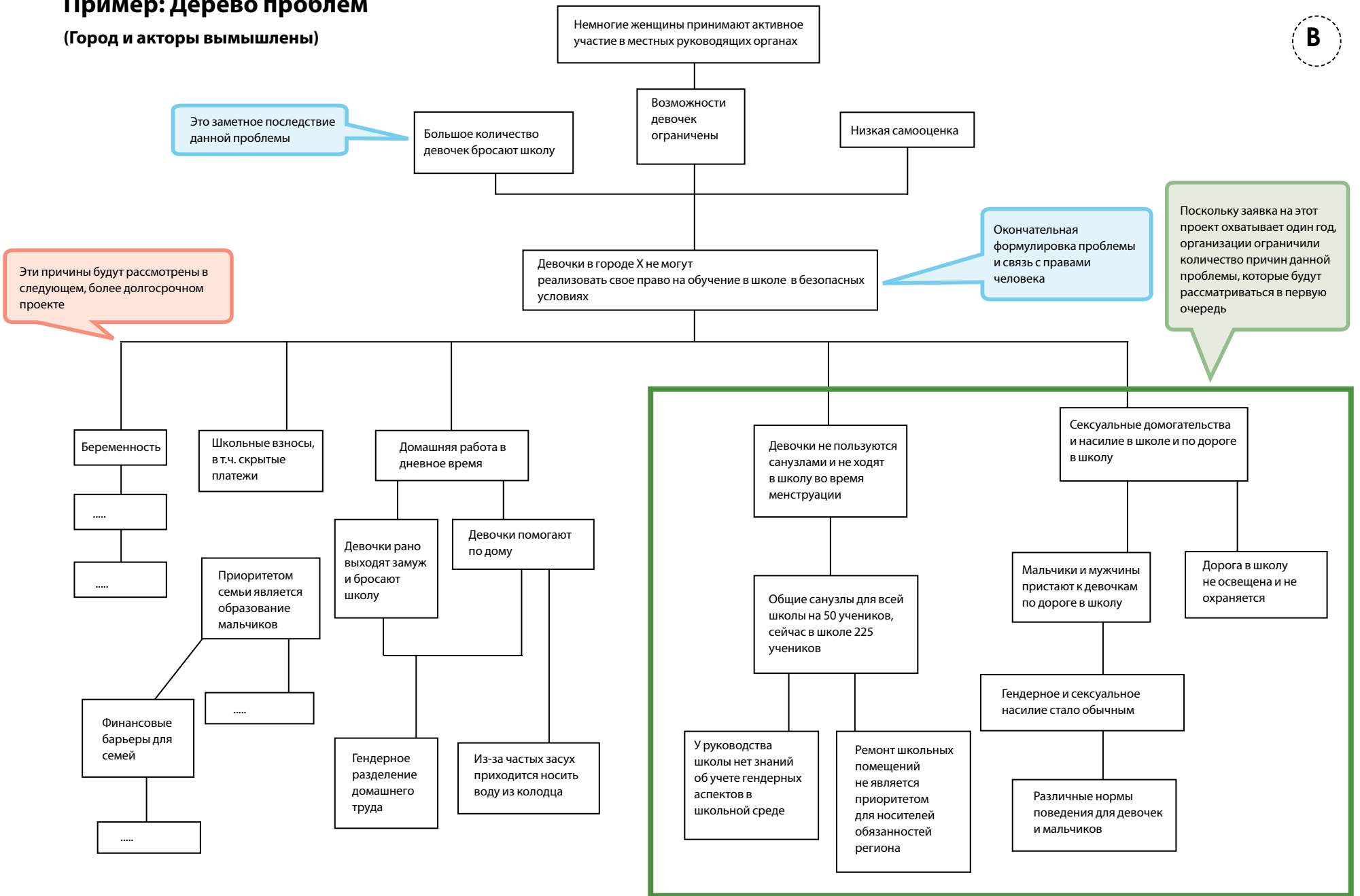
Перед семинаром по анализу проблем ЛЕО и женская группа взаимопомощи провели встречу с основными группами, что позволило им лучше понять ситуацию. В эти группы входили несколько школьников (девочки и мальчики), школьные учителя, начальник полиции и медсестра из местной клиники. Полученная информация имела решающее значение при выявлении партнерскими организациями причин, почему девочки бросают школу. Они постоянно задавали себе вопрос: Почему? Почему девочки бросают школу? Почему они чувствуют себя в школе незащищенными? Почему не пользуются школьными туалетами? Почему никто не реагирует, когда молодые парни пристают к ним на пути в школу? И т.д.

Они выявили и объединили причины в несколько групп и проследили их взаимосвязь: как одна причина ведет к другой. Также были установлены последствия основной проблемы. В результате однодневного семинара было обнаружено много различных причин, от простых до самых сложных. Исходя из своих возможностей и компетенции, они решили, в каких областях будет проходить работа. ЛЕО поняла, что им необходимо также улучшить свои знания и умения в сфере влияния на носителей обязанностей (адвокация) для достижения долгосрочных изменений в городе Х.

Пример: Дерево проблем

(Город и акторы вымышлены)

В





2.

Формулирование целей

ОЖИДАЕТСЯ, ЧТО ПРОЕКТ приведет к *изменению* проблемы или ситуации, в которых были нарушены права человека (что определяется на стадии анализа проблем). Это изменение формулируется как *цель*. Проект должен сформулировать желаемые изменения на трех уровнях, *общей цели, цели проекта и промежуточных целях (задачах)*. Эти цели должны быть представлены в таблице целей и рисков. После проведения анализа проблем и построения дерева проблем, вам будет легче сформулировать цели. Выбранные вами изменения должны коснуться *причин проблемы*. Из всех определенных вами причин важно выбрать для работы наиболее для вас реалистичные, которые могут быть достигнуты во время реализации проекта.

Общая цель проекта описывает желаемое изменение, которому проект будет способствовать в течение более длительного периода времени (от 5 до 10 лет). Общая цель указывает на долгосрочную перспективу развития проекта.

Цель проекта описывает ожидаемое изменение во время реализации проекта. Цель проекта должна быть реально достижима в установленные проектом сроки.

Задачи вместе способствуют достижению цели проекта.

Хорошим способом формулирования цели является описание *в настоящем времени* ситуации, какой вы хотите ее видеть после окончания проекта. Важно, чтобы цель была сформулирована ясно и конкретно. Значение цели должно быть понятно не только членам команды проекта! Одним из способов формулирования целей является SMART-концепция.

SMART - это сокращение с английского и означает:

- Конкретный
- Измеримый
- Согласованный с заинтересованными сторонами
- Достижимый
- Ограниченный во времени

Между целью проекта и задачами должна быть *логическая цепочка*. Это значит, что, глядя на задачи, вы можете понять их взаимосвязь, и как они ведут к достижению цели проекта.

Цели описывают изменения, которые ожидаются в результате реализации проекта.

Все проекты, поддерживаемые Forum Syd, должны приводить к тому, чтобы местные гражданские общества становились более сильными акторами перемен.

Поскольку постановка целей помогает организациям сосредоточить усилия на определенных направлениях деятельности, важно сформулировать конкретные цели для собственного *организационного развития*. Развитие организационного потенциала может быть первым шагом в реализации проекта, способным сделать весь проект реально выполнимым. Оно также может рассматриваться как вклад в долгосрочное развитие вашей организации.

Проекты, поддерживаемые Forum Syd, также должны вносить свой вклад в работу по достижению гендерного равенства и устойчивого использования природных ресурсов. Если причины проблемы, которую вы стремитесь решить, уходят корнями в гендерное неравенство или неустойчивое использование природных ресурсов, мы рекомендуем вам ставить цели, в которых это явно прослеживается.

В других случаях мы рекомендуем вам включить компонент развития гендерной и экологической компетенции как часть усиления субъектов местного гражданского общества (общественных организаций, сетей и групп). Есть и другие способы визуализации подхода к гендерным и экологическим вопросам, например, посредством тематических мероприятий и индикаторов.

Пример формулирования целей

В рамках небольшого проекта невозможно разобраться со всеми причинами, которые ведут к проблемной ситуации, в которой нарушены права человека. LEO и SvEO считают себя подходящими акторами касательно выбранной ими проблемы, так как они раньше уже реализовывали проекты, требующие изменения поведения. Им известно, что для улучшения ситуации в городе X необходимо участие и понимание носителей обязанностей (полиции, сотрудников системы образования на местном уровне, религиозных лидеров и т.д.). Чтобы справиться с этой задачей, LEO и женская группа взаимопомощи должны укрепить свой организационный потенциал по работе с адвокацией, поэтому они сформулировали соответствующую промежуточную цель.

LEO и SvEO решили подать заявку на пилотный проект сроком в один год (цель проекта), но у них есть более долгосрочный план по развитию проекта и достижения более масштабных социальных изменений (общая цель). Если пилотный проект будет успешным, то следующий проект будет запланирован на три года. Длительная работа будет направлена на изменение коренных причин, вызывающих гендерное неравенство.

Р

В первом проекте внимание будет сосредоточено на школе с целью начать дискуссии о ситуации как девочек, так и мальчиков, и достичь заметных изменений в школе. Сначала организации сформулировали цель проекта, затрагивающую только права девочек. Затем им стало ясно, что в этой ситуации страдают не только девочки, но и все дети. Этот процесс переосмысления цели показывает, как гендерный анализ влияет на планирование проекта. Гендерное равенство касается всех.

Общая цель: Девочки и мальчики реализуют свое право на безопасную школьную среду и заканчивают среднее образование.

Цель проекта: Девочки и мальчики имеют возможность находиться в безопасной среде в школе города X (включая дорогу в школу, защиту от жестокого обращения и приспособленные санузлы).

Задача 1: LEO и женская группа взаимопомощи в городе X имеют необходимый потенциал и компетенцию в сфере адвокации для оказания влияния на носителей обязанностей.

Задача 2: Носители обязанностей активно работают по улучшению дороги в школу и обстановки в самой школе с учетом потребностей девочек и мальчиков.

В



3.

Планирование видов деятельности и ресурсов

Когда вы хорошо разобрались с контекстом (анализ контекста), выбрали акторов (анализ акторов), поняли проблему или ситуацию, которую хотите изменить (анализ проблем) и сформулировали цели, тогда пришло время для планирования конкретных мероприятий. Мероприятия - это то, *что будет сделано* в рамках проекта для достижения поставленных целей.

Мероприятия, обычные для проектов, финансируемых Forum Syd, - это семинары, кампании в сми, тренинги, встречи, круглые столы. Мероприятия указываются в таблице целей и рисков под промежуточными целями. Другими словами, деятельность, запланированная для каждой промежуточной цели, должна непосредственно способствовать реализации данной промежуточной цели.

Для каждого мероприятия необходимо указать целевые группы в таблице целей и рисков проекта. **Первичная целевая группа** - это лица, которые будут непосредственно участвовать в мероприятиях. Оцените примерное количество женщин, мужчин или других групп.

Мероприятия - это то, что ваша организация будет делать в рамках проекта для достижения целей.

Есть также вторичные целевые группы, состоящие из лиц, которые, вероятно, будут затронуты проектом, но не примут непосредственного участия в мероприятиях. Вам не надо подробно перечислять состав вторичных групп в таблице, но примерный подсчет поможет вам полнее оценить охват вашего проекта.

При планировании мероприятий вам нужно подумать также о ресурсах, которые вам могут понадобиться. Узнайте, какие ресурсы уже есть в вашей организации или у ваших партнеров, например, помещения, оборудование, количество волонтеров; а какие ресурсы нужно включить в бюджет проекта.

Forum Syd требует от вас представить бюджет расходов по мероприятиям. Это означает, что запланированные вами мероприятия должны быть записаны отдельными строками в бюджете. Чтобы упростить запись, используйте те же номера для каждого мероприятия, под которыми они записаны в вашей таблице целей и рисков. Для составления бюджета расходов по мероприятиям вам надо просто суммировать расходы на ресурсы, необходимые для каждого запланированного мероприятия. Например, бюджетная строка может выглядеть следующим образом: «1.1 Обучение ЛЕО адвокации», что включает в себя аренду помещений, оплату услуг экспертов, кофе и легкие закуски, транспортные расходы.



Пример: мероприятия и ресурсы

Р

Организации определили, к каким изменениям они хотели бы, чтобы их проект привел через год. Затем они начали планировать, какие мероприятия им представляются наиболее эффективными для достижения этих изменений. Они решили, что нужно проводить работу как в школе, так и в городе, с участием носителей обязанностей, например, полиции и лидеров религиозных общин. Организации обсудили также, сможет ли их проект каким-либо образом способствовать более устойчивому использованию природных ресурсов в регионе. Они решили рекомендовать носителям обязанностей проводить ремонт школьных помещений и туалетов экологически дружелюбным способом. Эта рекомендация основана на анализе контекста и рисков проекта (перебои с поставками воды из-за засухи).

Необходимые ресурсы для проведения проекта, помимо персонала, представляют собой, в основном, помещения для встреч, оплату услуг экспертов, транспортные расходы и оплату некоторых печатных информационных материалов.

Цели и виды деятельности	Целевые группы
Задача 1: LEO и женская группа взаимопомощи в городе X имеют необходимый потенциал и компетенцию в сфере адвокации для оказания влияния на носителей обязанностей.	LEO, женская группа взаимопомощи
Мероприятие 1.1 Обучение LEO адвокации в учебном центре (NGO Training Center)	Персонал проекта LEO (7 мужчин, 6 женщин) и два члена правления (один мужчина, одна женщина)
Мероприятие 1.2 Обучение по вопросам прав на образование, сексуального и репродуктивного здоровья и адвокации, проводится LEO для членов женской группы взаимопомощи.	Члены женской группы взаимопомощи (15 женщин)

В

<p>Задача 2:</p> <p>Носители обязанностей активно работают по улучшению дороги в школу и обстановки в самой школе с учетом потребностей девочек и мальчиков.</p>	<p>Ученики, учителя, руководство школа, государственные служащие на региональном уровне, религиозные лидеры, родители, полиция</p>
<p>Мероприятие 2.1</p> <p>Организация в школе два раза в месяц дискуссионных групп, поднимающих вопросы гендерных норм и сексуального насилия (отдельные и совместные группы для мальчиков и девочек).</p>	<p>Ученики (135 мальчиков, 90 девочек), учителя (5 мужчин, 3 женщины), руководство школы (8 мужчин, 4 женщины)</p>
<p>Мероприятие 2.2</p> <p>Четыре встречи и один тренинг с участием носителей обязанностей, посвященные ситуации с гендерным и сексуальным насилием в школе и населенном пункте и праву на образование.</p>	<p>Полиция (4 мужчин), должностные лица местного самоуправления (5 мужчин, 2 женщины), руководство школы, религиозные лидеры (3 мужчин)</p>
<p>Мероприятие 2.3</p> <p>Семинары и тренинги по вопросам соответствующих прав, законодательства и гендерного равенства.</p>	<p>Учителя, руководство школы, родители (примерно 100 мужчин, 100 женщин)</p>
<p>Мероприятие 2.4</p> <p>Три встречи и один тренинг с носителями обязанностей с целью убедить должностные лица профинансировать установку экологических туалетов в школе.</p>	<p>Должностные лица местного самоуправления (те же, что и в мероприятии 2), руководство школы</p>



4.

Мониторинг результатов и извлеченные уроки

МОНИТОРИНГ ОЗНАЧАЕТ НЕПРЕРЫВНЫЙ, методический процесс сбора данных и информации на протяжении всего проекта. Мониторинг необходимо планировать, т.к. он запускается в самом начале проекта. Мониторинг - это способ убедиться, что вы находитесь на верном пути, чтобы иметь возможность вовремя внести изменения в проект. Мониторинг часто упоминается вместе с оценкой. Как правило, оценка проводится в определенные моменты в ходе реализации проекта или в его конце.

Ожидается, что планируемый вами проект должен привести к конкретным и измеряемым изменениям, сформулированным в качестве целей. Достижение целей необходимо подтвердить, то есть должны существовать способы показать, что изменения действительно произошли. Сделать это вы сможете с помощью *индикаторов* (показателей) и *исходных данных* (*исходные значения индикаторов*).

Индикаторы показывают степень достижения цели, но не обязательно в цифрах. Выбранные вами индикаторы никогда не дадут вам полной картины всего, что вам удастся достигнуть в результате вашего проекта. Индикаторы используются с целью продемонстрировать наиболее значимые *доказательства* изменений.

Индикаторы могут быть сформулированы по-разному: как качественные, количественные или их сочетания. При желании вы также можете задать *цель* (target) вашему индикатору. Посмотрите на индикаторы в нашем примере: показатели цели проекта являются сочетанием обоих типов. Индикатор 1 просто количественный, индикатор 2 представляет собой сочетание качественного («восприятие школьной обстановки как безопасной») и количественный (в процентах). В то же время, индикатор 2 показывает, что мы хотим достичь показателя, при котором 90% девочек и мальчиков воспринимают обстановку в своей школе как безопасную, чтобы получить существенное доказательство того, что этот аспект цели проекта был достигнут. Индикатор 3 показывает, что можно использовать «нейтральный» индикатор без цели.

Обратите внимание, что индикаторы 2 и 3 рассчитаны на то, чтобы учесть, как девочки и мальчики, женщины и мужчины понимают, что входит в понятие безопасной среды в школе. Убедитесь в том, что вы приняли во внимание, *как гендерные факторы* могут повлиять на выбранные вами индикаторы.

Индикаторы используются для ответа на вопросы: «На верном ли мы пути?» и «Достигли ли мы своих целей?»

Независимо от того, какой тип индикатора вы выбрали, главное, чтобы вы понимали, что именно вы измеряете. Бывает, что не стоит подсчитывать количество участников собрания. Может быть, все они спали на протяжении встречи! Но даже если они и не спали, этот индикатор все равно не может показать, что что-то *изменилось*.

Не включайте слишком много индикаторов, поскольку вам надо будет отчитываться по всем! Выберите наиболее эффективные из них. В проекте, имеющем много сложных индикаторов, их мониторинг будет отнимать много времени у персонала и приведет к большим, и, возможно, ненужным затратам.

Чтобы подтвердить произошедшее изменение, необходимо иметь точку отсчета, с которой вы будете сравнивать конечный результат – это **исходное значение**. Исходные данные измеряют значение индикаторов до начала проекта или в его начале. Еще одним преимуществом фиксирования исходных данных является то, что в процессе вы сможете проверить, насколько подходящими для ваших целей являются выбранные вами индикаторы, и понятно ли вам, что они измеряют.

Выбор индикаторов зависит также от того, какие **методы сбора данных** вы можете использовать. Методами мониторинга и оценки проекта являются, например, фокусные группы, опросы, интервью, наблюдения и наиболее значительное изменение (most significant change). Для обеспечения эффективного мониторинга и оценки, не отнимающих много времени, надо составить *план мониторинга*. Составление такого плана еще до начала проекта может показаться сложной задачей, однако это хорошая тренировка, которая поможет вам убедиться в том, правильно ли выбраны индикаторы и достаточно ли у вас ресурсов. На приведенном ниже простом примере вы увидите, какую информацию вы могли бы включить в план мониторинга. *Источники проверки* показывают, где можно найти информацию об индикаторах.

Индикатор	Исходное значение	Как?	Когда?	Кто?	Источники проверки
-----------	-------------------	------	--------	------	--------------------

Мониторинг и оценка, осуществляемые в ходе реализации проекта, могут дать ценную информацию, которая позволит улучшить ваш подход и внесет вклад в достижение цели. Важно записывать, где были сделаны ошибки, и в чем заключались сложности. Эти полезные для будущих действий наблюдения называются *извлеченными уроками*. Одним из способов «извлекать» уроки в ходе реализации проекта является использование метода командной самооценки, который Forum Syd рекомендует для мониторинга¹.

Извлеченные уроки представлены здесь в качестве одного из заключительных шагов в планировании проекта. Но они также могут быть первым шагом! Если вы уже реализовали один проект и извлекли уроки из его проведения, они должны использоваться при планировании нового проекта. Разумеется, это означает, что нужно провести обновленный анализ, сформулировать новые цели и т.д.

В качестве дополнения к своей собственной системе мониторинга и оценки проекта полезно приглашать и внешних экспертов. Не забудьте учесть необходимые для этого расходы и включить их в бюджет.



1. См. в Руководстве по подготовке отчетности Forum Syd, www.forumsyd.org.

Мониторинг результатов и извлеченные уроки

Р

Организации сформулировали индикаторы, которые, по их мнению, покажут, что цели достигнуты. Они также составили простой план того, когда индикаторы будут замеряться, с помощью каких методов и кто будет этим заниматься. Они поняли, что использование всех индикаторов, которые они первоначально определили, потребует больших расходов и отнимет много времени, и поэтому выбрали те из них, которые, по их оценкам, будут наиболее значительными. Они также подготовили план, как собрать исходные данные по всем индикаторам перед подачей заявки в Forum Syd. Чтобы обеспечить одинаковое понимание индикаторов, они описали каждый из них. Например, дискуссионные встречи (индикатор 1.2.), будет считаться “регулярными”, если они происходят один раз в три месяца.

Цели и мероприятия	Индикаторы	Исходные значения	Источники проверки
<p>Цель проекта:</p> <p>Девочки и мальчики имеют возможность находиться в безопасной среде в школе города Х (включая дорогу в школу, защиту от жестокого обращения и приспособленные санузлы).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество девочек, вернувшихся в школу (благодаря улучшенной безопасности). 2. 90% девочек и мальчиков считают обстановку в школе безопасной. 3. Процент родителей/опекунов (мужчин и женщин), считающих обстановку в школе безопасной. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. В течение 2014 г. школу оставили 17 девочек. Это почти такое же количество, что и за последние пять лет. 2. В соответствии с опросом, сделанным во время предварительного исследования, 34% девочек и 79% мальчиков. 3. В соответствии с опросом, сделанным во время предварительного исследования, 60% женщин и 72% мужчин. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Статистика из школы, протоколы интервью с девочками 2. Анкеты и протоколы интервью с фокусными группами 3. Анкеты и протоколы интервью с фокусными группами

В

<p>Задача 1:</p> <p>LEO и женская группа взаимопомощи в городе X имеют необходимый потенциал и компетенцию в сфере адвокации для оказания влияния на носителей обязанностей.</p>	<p>1.1. LEO и женская группа взаимопомощи имеют готовый план по адвокации</p> <p>1.2. LEO и женская группа взаимопомощи проводят регулярные дискуссионные встречи с носителями обязанностей по актуальным вопросам.</p>	<p>1.1. Ни одна из организаций не имеет плана адвокации</p> <p>1.2. В предыдущем проекте LEO иногда проводила встречи за круглым столом с представителями органов здравоохранения. Женская группа взаимопомощи никогда не занималась адвокацией</p>	<p>1.1. План действий по оказанию влияния</p> <p>1.2. Повестка дня, список участников</p>
<p>Задача 2:</p> <p>Носители обязанностей активно работают по улучшению дороги в школу и обстановки в самой школе с учетом потребностей девочек и мальчиков.</p>	<p>2.1. У школы есть план действий по работе с вопросами безопасности и отдельная строка бюджета для него.</p> <p>2.2. Дорога в школу обеспечена освещением и патрулируются, в т.ч. полицейскими патрулями.</p> <p>2.3. Санузлы перестроены, и девочки ими пользуются.</p> <p>2.3.1. Новые санузлы построены по экологически дружественной технологии</p>	<p>2.1. План действий по безопасности в школе, принятый в 1997 г., не затрагивает гендерные вопросы и не соответствует возросшему количеству учеников. Нет специальной строки бюджета.</p> <p>2.2. Во время проведения предварительного исследования освещения не было и патрулирование не проводилось.</p> <p>2.3. В настоящий момент санузлы не приспособлены к количеству учеников, и большинство девочек ими не пользуются.</p> <p>2.3.1. Старые санузлы не соответствовали экологическим требованиям.</p>	<p>2.1. Школьный план действий по обеспечению безопасности, школьный бюджет</p> <p>2.2. Снимки, сообщения сми, бюджет региона.</p> <p>2.3. Снимки, протоколы интервью с фокусными группами</p> <p>2.3.1. Экспертное заключение от местных активистов-экологов</p>



5.

Оценка рисков

ВСЕ ПРОЕКТЫ СВЯЗАНЫ с какими-либо *рисками*. Fogum Syd определяет риск как событие, которое негативно сказывается на возможности достижения цели. Всегда существует вероятность того, что произойдет нечто, что может затруднить или даже сделать невозможным достижение поставленных целей. Проекты, финансируемые Fogum Syd, чаще всего работают над изменением властных отношений, установок, поведения и даже структур. Этот вид работы всегда будет встречать сопротивление со стороны некоторых групп или отдельных лиц.

Вот некоторые примеры рисков, общих для проектов, финансируемых Fogum Syd, которые необходимо учитывать:

- Человеческие ресурсы: например, большая текучесть кадров, болезни и т.д.
- Финансовый менеджмент: коррупция, неустойчивые банковские системы, большие изменения обменных курсов валют и т.д.
- Противодействие: целевая группа не хочет принимать участие, угрозы насилия, распространение слухов и т.д.
- Правовые риски: трудности получения разрешений и т.д.
- Вооруженные конфликты и риски, связанные с безопасностью.
- Экологические катастрофы: как вызванные естественными причинами, так и в результате неустойчивого использования природных ресурсов.

Необходимо учитывать *внутренние* и *внешние* риски для SvEO и LEO. Приведенные выше примеры охватывают как внутренние (например, риски, связанные с человеческими ресурсами), так и внешние риски (например, риски, связанные с конфликтом). Некоторые выявленные вами риски могут быть настолько серьезными, что вам придется приостановить всю деятельность по проекту, если это произойдет. Другие риски могут быть сравнительно легко устранены.

Риски влияют на вероятность достижения целей. Это означает, что вы должны думать о рисках, связанных с каждой отдельной целью и задачей вашего проекта. Риски, которые могут повлиять на проект в целом, должны быть связаны с целью проекта.

Риски - это события, которые отрицательно сказываются на возможности достижения цели. Ключевой задачей является их выявление до того как они произойдут!

Одним из простых методов выявления рисков является коллективное обсуждение внутри команды проекта (brainstorm или мозговой штурм). Запишите все риски, которые могут придти вам в голову, на листе бумаги. На следующем этапе вам надо обсудить и попытаться оценить вероятность возникновения рисков в ходе реализации проекта, а также насколько серьезными могут быть последствия. Вы можете использовать систему градации рисков, представленную ниже.



Вероятность (1-5)

1. = Совершенно невероятно (ожидается только в исключительных обстоятельствах)
2. = Маловероятно (может произойти в редких случаях)
3. = Возможно (может произойти при некоторых обстоятельствах)
4. = Вероятно (может произойти в большинстве случаев)
5. = Почти наверняка (ожидается в большинстве случаев)

Последствия (1-5)

1. = Без последствий (работа организации в обычном режиме легко с этим справится)
2. = Незначительные последствия (может затронуть небольшие мероприятия в рамках проекта)
3. = Умеренные последствия (может потребоваться корректировка плана проекта)
4. = Значительные последствия (угрожают достижению цели или задач)
5. = Весь проект под угрозой (требуется остановка проекта)

Вы можете выявить риски, которые оцените как маловероятные и имеющие незначительные последствия для проекта. Эти риски можно сразу устранить. Если же вы определите риски, обладающие высокой вероятностью и создающие угрозу для всего проекта, то вам нужно пересмотреть свой проект.

Управление рисками

Следующим шагом после выявления рисков является составление плана по управлению соответствующими рисками. Управление рисками может быть *превентивным* и *реактивным*. Последствия многих рисков можно уменьшить, если принять предупредительные меры. В этом случае вы выбираете активную форму управления рисками. Примером такого риска является, например, ситуация, когда ключевая фигура в LEO уходит с работы. Чтобы снизить негативные последствия возникновения подобного риска, надо гарантировать участие в проекте нескольких представителей LEO и SvEO. Превентивное управление рисками также

означает, что вам надо будет запланировать дополнительные виды деятельности в рамках проекта. Примером этого может быть, например, то что LEO планирует усилить свой финансовый потенциал и пройти курс по бюджетированию в условиях колеблющегося обменного курса валют.

Попытки справиться с уже возникшим риском - это реактивная форма управления рисками. Это значит, что вы решили использовать альтернативные виды деятельности, а не те, которые были запланированы с самого начала, т.н. «запасной план». Forum Syd призывает вас выбирать предупредительные меры, а не рассчитывать на устранение рисков после их возникновения.

Оценка рисков делается не только на стадии планирования. Вам надо будет несколько раз в ходе проекта обратиться к выявленным рискам и формам управления рисками и понять, требуется ли их корректировка и существуют ли новые риски, которые стоит принять во внимание.

Анализ рисков

P

Риски были выявлены в два этапа: сначала в результате коллективного обсуждения (мозговой штурм) и составления списка всех возможных рисков на бумаге. После этого организации оценили вероятность и последствия каждого риска. Это дало им возможность выбрать несколько наиболее вероятных рисков, угрожающих достижению целей. Организации провели также более детальное обсуждение того, как денежные средства будут использоваться в рамках проекта, чтобы предотвратить их нецелевое использование. Они также обсудили разделение ролей в рамках проекта, чтобы гарантировать функционирующий процесс принятия решений.

Цели	Риски и управление рисками
<p>Цель проекта:</p> <p>Девочки и мальчики имеют возможность находиться в безопасной среде в школе города X (включая дорогу в школу, защиту от жестокого обращения и приспособленные санузлы).</p>	<p>Риск: Областные власти не выделяют средств для обеспечения безопасной обстановки по дороге в школу и в помещении школы.</p> <p>Управление риском: Даже если средства не будут выделены в установленные сроки, или носители обязанностей продемонстрируют большое нежелание дать конкретное обещание (через 9 месяцев после начала проекта), безопасность может быть улучшена за счет временных решений, например, с помощью добровольных патрулей, временных туалетов и др., о которых школа, родители и ученики могут сами принять решение и осуществить.</p> <p>Опишите антикоррупционную работу в вашей организации:</p> <p>Разработана план антикоррупционной работы, в котором показано, как минимизировать риск того, что члены LEO и женской группы взаимопомощи окажутся в ситуации, когда с них потребуют взятку: никогда не ходить в одиночку на встречи и открыто информировать о встречах и их темах.</p> <p>Внутри LEO: Прозрачный бюджет для членов команды проекта, наличие двух лиц, обладающих правом подписи, четкое разделение ролей. LEO проводит ежегодную аудиторскую проверку при участии внешнего аудитора.</p>
<p>Задача 1:</p> <p>LEO и женская группа взаимопомощи в городе X имеют необходимый потенциал и компетенцию в сфере адвокации для оказания влияния на носителей обязанностей.</p>	<p>Риск: Члены LEO и женской группы взаимопомощи чувствуют себя неуверенно в новой для них роли адвокатирования.</p> <p>Управление риском: Постоянная поддержка тем членам LEO и женской группы взаимопомощи, которые будут проводить работу по оказанию влияния.</p>
<p>Задача 2:</p> <p>Носители обязанностей активно работают по улучшению дороги в школу и обстановки в самой школе с учетом потребностей девочек и мальчиков.</p>	<p>1. Риск: сопротивление организации дискуссионных групп со стороны учителей и руководства школы.</p> <p>Управление рисками: начните с преподавателей и руководства и покажите, как будет организован процесс обсуждения в группах; прозрачность при выборе тем; придерживайтесь непредвзятой позиции в отношении того, как обстоят дела в школе.</p> <p>2. Риск: местные носители обязанностей отказываются выделить средства на создание безопасной обстановки вокруг школы и/или ремонт санузлов.</p> <p>Управление риском: во время первых дискуссионных встреч сосредоточьтесь на важности для региона хороших школьных результатов; ведите поиск стратегических альянсов с должностными лицами и СМИ в регионе.</p> <p>3. Риск: родители настроены скептически и не собираются принимать участие.</p> <p>Управление риском: используйте доски объявлений, убедитесь, что время для встреч удобно для родителей; призывайте религиозных лидеров продвигать проект.</p>

На следующей странице вы увидите, как выглядит таблица целей и рисков, составленная по шаблону Forum Syd.

Приложение 1: ТАБЛИЦЫ ЦЕЛЕЙ И РИСКОВ ДЛЯ ЗАЯВКИ НА ПОЛУЧЕНИЕ ГРАНТА

Укажите общую цель проекта: Девочки и мальчики реализуют свое право на безопасную школьную среду и заканчивают среднее образование.

Цели, задачи и мероприятия	Целевые группы Которые примут непосредственное участие в мероприятиях. Оцените примерное количество женщин, мужчин, других групп.	Индикаторы	Исходные значения индикаторов (измеряются до начала мероприятий в рамках проекта)	Источники проверки
<p>Цель проекта:</p> <p>Девочки и мальчики имеют возможность находится в безопасной среде в школе города X (включая дорогу в школу, защиту от жестокого обращения и приспособленные санузлы).</p>	<p>Ученики, учителя, руководство школы, государственные служащие на региональном уровне, религиозные лидеры, родители, полиция</p>	<p>1. Количество девочек, вернувшихся в школу (благодаря улучшенной безопасности).</p> <p>2. 90% девочек и мальчиков считают обстановку в школе безопасной.</p> <p>3. Процент родителей/опекунов (мужчин и женщин), считающих обстановку в школе безопасной.</p>	<p>1. В течение 2014 г. школу оставили 17 девочек. Это почти такое же количество, что и за последние пять лет.</p> <p>2. В соответствии с опросом, сделанным во время предварительного исследования, 34% девочек и 79% мальчиков.</p> <p>3. В соответствии с опросом, сделанным во время предварительного исследования, 60% женщин и 72% мужчин.</p>	<p>1. Статистика из школы, протоколы интервью с девочками</p> <p>2. Анкеты и протоколы интервью с фокусными группами</p> <p>3. Анкеты и протоколы интервью с фокусными группами</p>

<p>Задача 1:</p> <p>LEO и женская группа взаимопомощи в городе X имеют необходимый потенциал и компетенцию в сфере адвокации для оказания влияния на носителей обязанностей.</p>	<p>LEO, женская группа взаимопомощи</p>	<p>1.1. LEO и женская группа взаимопомощи имеют готовый план по адвокации</p> <p>1.2. LEO и женская группа взаимопомощи проводят регулярные дискуссионные встречи с носителями обязанностей по актуальным вопросам.</p>	<p>1.1. Ни одна из организаций не имеет плана адвокации</p> <p>1.2. В предыдущем проекте LEO иногда проводила встречи за круглым столом с представителями органов здравоохранения. Женская группа взаимопомощи никогда не занималась адвокацией</p>	<p>1.1. План действий по оказанию влияния</p> <p>1.2. Повестка дня, список участников</p>
<p>Мероприятие 1.1</p> <p>Обучение LEO адвокации в учебном центре (NGO Training Center)</p> <p>Мероприятие 1.2</p> <p>Обучение по вопросам прав на образование, сексуального и репродуктивного здоровья и адвокации, проводится LEO для членов женской группы взаимопомощи.</p>	<p>Персонал проекта LEO (7 мужчин, 6 женщин) и два члена правления (один мужчина, одна женщина)</p> <p>Члены женской группы взаимопомощи (15 женщин)</p>			
<p>Задача 2: Носители обязанностей активно работают по улучшению дороги в школу и обстановки в самой школе с учетом потребностей девочек и мальчиков.</p>	<p>Ученики, учителя, руководство школы, государственные служащие на региональном уровне, религиозные лидеры, родители, полиция</p>	<p>2.1. У школы есть план действий по работе с вопросами безопасности и отдельная строка бюджета для него.</p>	<p>2.1. План действий по безопасности в школе, принятый в 1997 г., не затрагивает гендерные вопросы и не соответствует возросшему количеству учеников. Нет специальной строки бюджета.</p>	<p>2.1. Школьный план действий по обеспечению безопасности, школьный бюджет</p>

		<p>2.2. Дорога в школу обеспечена освещением и патрулируются, в т.ч. полицейскими патрулями.</p> <p>2.3. Санузлы перестроены, и девочки ими пользуются.</p> <p>2.3.1. Новые санузлы построены по экологически дружественной технологии</p>	<p>2.2. Во время проведения предварительного исследования освещения не было и патрулирование не проводилось.</p> <p>2.3. В настоящий момент санузлы не приспособлены к количеству учеников, и большинство девочек ими не пользуются.</p> <p>2.3.1. Старые санузлы не соответствовали экологическим требованиям.</p>	<p>2.2. Снимки, сообщения сми, бюджет региона.</p> <p>2.3. Снимки, протоколы интервью с фокусными группами</p> <p>2.3.1. Экспертное заключение от местных активистов-экологов</p>
<p>Мероприятие 2.1</p> <p>Организация в школе два раза в месяц дискуссионных групп, поднимающих вопросы гендерных норм и сексуального насилия (отдельные и совместные группы для мальчиков и девочек).</p>	<p>2.1. Ученики (135 мальчиков, 90 девочек), учителя (5 мужчин, 3 женщины), руководство школы (8 мужчин, 4 женщины)</p>			

<p>Мероприятие 2.2</p> <p>Четыре встречи и один тренинг с участием носителей обязанностей, посвященные ситуации с гендерным и сексуальным насилием в школе и населенном пункте и праву на образование.</p> <p>Мероприятие 2.3</p> <p>Семинары и тренинги по вопросам соответствующих прав, законодательства и гендерного равенства.</p> <p>Мероприятие 2.4</p> <p>Три встречи и один тренинг с носителями обязанностей с целью убедить должностные лица профинансировать установку экологических туалетов в школе.</p>	<p>2.2. Полиция (4 мужчин), должностные лица местного самоуправления (5 мужчин, 2 женщины), руководство школы, религиозные лидеры (3 мужчины)</p> <p>2.3. Учителя, руководство школы, родители (примерно 100 мужчин, 100 женщин)</p> <p>2.4. Должностные лица местного самоуправления (те же, что и в мероприятии 2), руководство школы</p>			
--	---	--	--	--

МАТРИЦА РИСКОВ:

Цели и задачи	Риски и управление рисками
<p>Цель проекта: Девочки и мальчики имеют возможность находиться в безопасной среде в школе города X (включая дорогу в школу, защиту от жестокого обращения и приспособленные санузлы).</p>	<p>Риск: Областные власти не выделяют средств для обеспечения безопасной обстановки по дороге в школу и в помещении школы.</p> <p>Управление риском: Даже если средства не будут выделены в установленные сроки, или носители обязанностей продемонстрируют большое нежелание дать конкретное обещание (через 9 месяцев после начала проекта), безопасность может быть улучшена за счет временных решений, например, с помощью добровольных патрулей, временных туалетов и др., о которых школа, родители и ученики могут сами принять решение и осуществить.</p> <p>Опишите антикоррупционную работу в вашей организации:</p> <p>Разработана план антикоррупционной работы, в котором показано, как минимизировать риск того, что члены LEO и женской группы взаимопомощи окажутся в ситуации, когда с них потребуют взятку: никогда не ходить в одиночку на встречи и открыто информировать о встречах и их темах.</p> <p>Внутри LEO: Прозрачный бюджет для членов команды проекта, наличие двух лиц, обладающих правом подписи, четкое разделение ролей. LEO проводит ежегодную аудиторскую проверку при участии внешнего аудитора.</p>
<p>Задача 1: LEO и женская группа взаимопомощи в городе X имеют необходимый потенциал и компетенцию в сфере адвокации для оказания влияния на носителей обязанностей.</p>	<p>Риск: Члены LEO и женской группы взаимопомощи чувствуют себя неуверенно в новой для них роли адвокатирувания.</p> <p>Управление риском: Постоянная поддержка тем членам LEO и женской группы взаимопомощи, которые будут проводить работу по оказанию влияния.</p>
<p>Задача 2: Носители обязанностей активно работают по улучшению дороги в школу и обстановки в самой школе с учетом потребностей девочек и мальчиков.</p>	<p>1. Риск: сопротивление организации дискуссионных групп со стороны учителей и руководства школы.</p> <p>Управление рисками: начните с преподавателей и руководства и покажите, как будет организован процесс обсуждения в группах; прозрачность при выборе тем; придерживайтесь непредвзятой позиции в отношении того, как обстоят дела в школе.</p> <p>2. Риск: местные носители обязанностей отказываются выделить средства на создание безопасной обстановки вокруг школы и/или ремонт санузлов.</p> <p>Управление риском: во время первых дискуссионных встреч сосредоточьтесь на важности для региона хороших школьных результатов; ведите поиск стратегических альянсов с должностными лицами и СМИ в регионе.</p> <p>3. Риск: родители настроены скептически и не собираются принимать участие.</p> <p>Управление риском: используйте доски объявлений, убедитесь, что время для встреч удобно для родителей; призывайте религиозных лидеров продвигать проект.</p>